

TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales  
UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín  
ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31  
Vol. 6 (2): 237 - 246, 2004



## La gerencia del saber pedagógico en el ambiente universitario

### Management of Pedagogic Knowledge in the University Environment

*Meuris Basabe\* y Yuraima Matos\*\**

#### Resumen

El propósito del estudio es reflexionar sobre cómo gerenciar el saber pedagógico en ambientes universitarios. Se sustentó metodológicamente en un estudio teórico documental, haciendo un análisis sobre la Sociedad del conocimiento, la gerencia del conocimiento y el saber pedagógico. Como resultado se presentan algunas reflexiones que conducen a la toma de decisiones para gerenciar el saber pedagógico. Se concluye que existe la necesidad de docentes con características muy distintas a las tradicionales, que permita el análisis crítico-reflexivo del saber y el hacer. Es decir, docentes que gerencien los procesos para la construcción del saber pedagógico.

**Palabras clave:** Sociedad del conocimiento, gerencia del conocimiento, saber pedagógico, saber reflexivo, ambiente universitario.

#### Abstract

The purpose of this study is to reflect on how to manage pedagogic knowledge in university environments. Methodology includes a theoretical study of documents, analyzing the society of knowledge, the management of knowledge and pedagogic knowledge. As a result, some observations are presented which lead to decision-making about managing pedagogical knowledge. The study concludes that there is a need for teachers with qualities

Recibido: Febrero 2004 • Aceptado: Julio 2004

\* Profesora Agregado. Universidad Simón Rodríguez. Núcleo Valera. MSc. Tecnología Educativa. Correo electrónico: [meurisbq@hotmail.com](mailto:meurisbq@hotmail.com).

\*\* Profesora Asistente. Universidad Simón Rodríguez. Núcleo Valera. MSc. en Ciencias de la Educación. Miembro del P.E.I. y P.P.I. Correo electrónico: [ymm4111@cantv.net](mailto:ymm4111@cantv.net)

very different from traditional characteristics, which will allow for critical-reflective analyses of knowing and doing; that is, teachers who can manage the processes for constructing pedagogic knowledge.

**Key words:** Society of knowledge, management of knowledge, pedagogic knowledge, reflexive knowledge, university environments.

## **Introducción**

Estamos en presencia de la era del conocimiento, en donde el conocimiento y saber se constituyen como la materia prima más importante del presente y el futuro. El saber es difícil de contabilizar, medir o pesar. Aún así, se ha convertido en un factor determinante para el mundo organizacional. La necesidad de compartir experiencias, como apreciar y producir conocimientos son condiciones para la co-operación en el trabajo de grupo en ambientes universitarios.

Ante el momento que se vive, gerenciar el conocimiento implica producir, organizar y compartir conocimientos entre los miembros de una organización, en este caso en las Instituciones universitarias, a fin de desarrollar las capacidades y recursos intelectuales del colectivo para la construcción del saber que se genera en el aula, de tal manera que se proyecte en beneficio no sólo del estudiante y del profesor, sino también a la institución y comunidad.

A efecto de este artículo, se propuso hacer un análisis documental y reflexivo del momento que se está viviendo (Sociedad del Conocimiento), la gerencia del conocimiento en las universidades, el saber pedagógico y la integración de todos estos elementos para conformar una visión hacia la gerencia del saber pedagógico en el ambiente universitario.

## **1. La Gerencia del conocimiento en la Universidad**

Actualmente el mundo está viviendo una época de cambios notables en la historia de la humanidad. Cambios que irrumpe y trasciende todos los campos de la vida humana, y donde el conocimiento se constituye en el factor fundamental para propiciar las transformaciones que nos plantea el nuevo paradigma.

Autores como Peter Drucker, Alvin Tofler, Taichi Sakaya y Daniel Bell, llaman a este paradigma sociedad del conocimiento, sociedad Postindustrial o Post-capitalista, en donde la riqueza de un país ya no se basa en la fuerza de trabajo sino en la información y el conocimiento que se maneje. Considerado éste como una fuente de poder que resulta más importante que el trabajo físico y la riqueza, elementos fundamentales de la sociedad industrial moderna.

Esta sociedad del conocimiento, plantea nuevos retos, nuevos paradigmas, formas de pensar y sentir; es decir, una nueva dimensión de la realidad que aborda la complejidad del hombre en su naturaleza, el cosmos y la vida. Al respecto Valdes, L. (1999) indica que:

El nuevo paradigma del conocimiento reestructura a la sociedad misma: cambia sus valores, su visión y concepción del mundo, su estructura política, económica y social, sus artes y sus instituciones clave. Cuando el recurso económico básico es el conocimiento, la estrategia de las empresas cambia y se orienta a estructurar su capital intelectual (p. 330).

En virtud a lo señalado, las organizaciones para responder al reto que el paradigma del conocimiento le plantea deben visualizar su futuro, sistematizando la inteligencia y el saber de sus miembros, el uso adecuado de la tecnología y la puesta en práctica de estrategias que puedan dar respuesta a las exigencias del contexto y el mundo globalizado. Más aún, las organizaciones deben redescubrirse como un ambiente donde se albergan grupos que en esencia realizan acciones que la benefician, a través de la construcción y difusión del conocimiento y abiertas al aprendizaje.

Citando a De Geus, A. (1998), quien indica que toda organización debe desarrollar la capacidad de adaptarse y cambiar, de desarrollar nuevas actitudes, es decir la capacidad de aprender a aprender. Un aprender en colectivo, donde todos participen en la difusión y construcción del conocimiento.

Una organización que está en constante proceso de aprendizaje es lo que Senge, (1992) denomina, Organización Inteligente. En ella se comparte la visión, misión y el aprendizaje en equipo, lo que implica estar preparada para su crecimiento y desarrollo en un ambiente dinámico, donde se dé la participación de todos los involucrados en el proceso para la construcción y difusión del conocimiento, el manejo de la información y la toma de decisiones.

Para lograr efectivamente este proceso de aprendizaje en las organizaciones, se requiere de una gerencia que trabaje a favor de una labor creadora, productiva, innovadora y con una visión global. La gerencia vista como un proceso, implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización e institución (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), que a través de sus funciones de planificación, organización, dirección y control; logre los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva se desea que los gerentes sean capaces de crear organizaciones inteligentes que hagan uso de sus talentos humanos para el desarrollo de las mismas y de su país. Para lograrlo se requiere que se gerencie el conocimiento, de tal manera que sea más productivo para la empresa.

Gerenciar el conocimiento, implica el estudio de aspectos complejos, por lo que se hace necesario definirla según el criterio de Koulopoulos y Frappaolo (2000), como el apalancamiento de la sabiduría colectiva que permite aumentar la capacidad de respuesta e innovación. Es decir, que las organizaciones deben estar hoy día sustentada en el saber compartido de cada uno de los miembros que la integran.

Malhotra, citado por Koulopoulos y Frappaolo (2000), indican que es necesario, “incorporar los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamiento de información, de tecnologías,

y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos” (p. 28) En este sentido, es necesario la búsqueda de estrategias gerenciales que permitan la integración y el manejo efectivo del talento humano.

Gerenciar el conocimiento requiere de dos tipos de competencias y habilidades, por un lado, la tecnológica, necesaria para la captura, almacenamiento, exploración y para compartir el conocimiento con que se cuenta. Por otro lado, la organizacional, que se refiere al ambiente como elemento necesario para estimular el conocimiento tácito, buscando la creación de ambientes sociales que estimulen y faciliten relaciones formales e informales, así como, el desarrollo de eventos y procesos que alienten la creación e intercambio de conocimiento.

El conocimiento tácito dentro de las competencias y habilidades son estimulantes del conocimiento, que desempeña un rol más importante en término de éxito para las empresas. La capacidad de aumentar el nivel de conocimiento tácito es uno de los primordiales objetivos de la gerencia del conocimiento.

Entre una de las organizaciones que ha sido vista por muchos años como constructora, productora y difusora de conocimientos, está la Universidad, tal como lo indica Morin, E. (2000), es conservadora, regeneradora, generadora o constructora de saberes, ideas, y valores. Es decir, es el espacio en donde confluye diversidad de personas para producir, construir e intercambiar conocimientos, experiencias, trabajo, entre otras actividades.

En consecuencia, la Universidad puede ser vista como una organización viviente/inteligente, considerando la definición que plantea De Geus (1998), según la cual las Organizaciones vivientes/inteligentes, tienen sus propias metas, su carácter e identidad y evolucionan; ven a sus miembros como comunidades de trabajo que pueden aprender y por ende son portadoras de conocimientos.

La Universidad se ha convertido en un ambiente abierto, multidisciplinario, generador de saberes, de ideas y valores, donde se da apertura a la disertación, el dialogo, la crítica, la reflexión. Es decir, para pensar, crear, difundir y recrear el conocimiento a través del ejercicio universitario de sus funciones de docencia, investigación y extensión.

La docencia para Briceño y Chacín (1998), es el proceso organizado, intencionado y sistemático, orientado hacia la transformación del entorno cultural a través de la interacción entre los diferentes actores de dicho proceso, lo que implica una formación de recursos humanos en lo científico, tecnológico y humanista.

La investigación, debe conducir y orientar a la integración del individuo con su realidad, en la que sean también protagonistas de los cambios e innovaciones. Esta función debe ser apoyada por la docencia y la extensión. En lo que se refiere a la extensión universitaria se apoya en las dos anteriores y permite el intercambio permanente y continuo entre los actores de la Universidad y el contexto social. Este trinomio de funciones debe estar interrelacionadas para no sólo difundir conocimientos y saberes sino también para construirlos y reconstruirlos.

Cada una de las funciones de la Universidad implica que sean gerenciadas por los encargados de las mismas. Gerenciar en la Universidad implica trabajar incansablemente a favor de una labor creadora, cultivadora de los rumbos, que como diría Lúquez (1996), orienten la sabiduría y la paz académica. Ello implica que en la misma se debe saber utilizar el potencial intelectual de cada uno de los miembros que la integran para enfrentar los cambios establecidos en esta era del conocimiento.

El docente como gerente del conocimiento o saber pedagógico requiere de características muy especiales que lo sitúen dentro de las tendencias prospectivas de una educación apropiada para el mundo de hoy. La globalización, la interdisciplinariedad, las consecuencias de la informática y avances en comunicación, son fundamentales para colocar la educación en el sitio que le corresponde hoy, y así, generar desarrollo y crecimiento en todos los saberes.

## **2. El saber pedagógico**

La nueva sociedad del conocimiento sugiere nuevos enfoques dentro del ámbito educativo, en donde el aprendizaje, adquisición y construcción del conocimiento son procesos esenciales a considerar en la gerencia del aula.

Es importante resaltar, que el conocimiento debe ser aprovechado por los agentes en la resolución de situaciones educativa de manera eficaz, sin que el mismo se constituya en un cúmulo de datos sin relación entre ellos. De allí el papel fundamental que cumple el profesor universitario como gerente del conocimiento o de saberes en ambientes donde confluye diversidad de pensamientos, experiencias, acciones, creencias y culturas.

El saber en general hace referencia al cúmulo de conocimientos que surgen de las experiencias, de las tradiciones, de los mitos, de las leyendas y de los sentimientos compartidos por las identidades de los sujetos que lo exteriorizan. Constituye, además, una red de significados que las personas le otorgan a un objeto socialmente compartido. Estos elementos constitutivos del saber se conforman dentro de una práctica dialógica y discursiva, y puede ser el punto de partida para la construcción del conocimiento científico.

Foucault (1970) le da una especial significación al concepto de saber entendiéndolo en forma amplia, como un territorio ilimitado en una especie de arqueología del saber. De esta manera lo define como el contenido de un discurso (de lo que se habla en un discurso), el espacio o las diferentes posiciones que se asumen del objeto discursivo, la red de relaciones que estructuran un entramado de conceptos y significados que se construyen y reconstruyen, estableciendo un campo de coordinación y de subordinación de los enunciados, y como la posibilidad de utilización y apropiación que ofrece el discurso.

El autor plantea que los saberes pueden ser independientes de las ciencias, pero no puede existir un saber sin una práctica discursiva definida; y toda práctica discursiva puede definirse por el saber que le da forma. En fin, el recorrido arqueológico del saber tiene su punto de partida en la práctica discursiva y es en su

interior donde encontraremos los elementos de su interpretación, sin que por ello exista un imperativo científico.

Los agentes sociales, cotidianamente, estamos inmersos dentro de una práctica discursiva donde cada uno refleja sus actitudes, sentimientos, creencias, valores, y pensamientos. Todos estos elementos se manifiestan en el habla, texto, gestos, expresiones corporales, afectos, o de cualquier otra manifestación más compleja, que siempre va a estar impregnada de contenido y sabiduría humana como las artes y las ciencias. Los saberes así manifiestos actúan como huellas indelebles que marcan nuestras acciones en cada momento y en cada sociedad, y se constituyen algunas veces en imperativos sociales dominantes, o de resistencia.

En este sentido, en el hecho educativo de cualquier ambiente escolar y principalmente en el ambiente universitario participan agentes sociales, quienes desarrollan una práctica discursiva. En la que cada uno de los actores (profesores y estudiantes) manifiesta sus sentimientos, valores, actitudes, pensamientos, sobre el objeto de aprendizaje y los contenidos o conocimientos que se construyen.

La construcción de saberes es producto de un contexto dialéctico y dialógico que se realiza en el aula, entendiéndose éste como saber pedagógico. Es decir, el saber pedagógico constituye uno de los saberes que emerge de la interacción social que se manifiesta en el aula. El cual está configurado por el conjunto o cúmulo de creencias, conocimientos, sentimientos, valores y actitudes que confluyen en la práctica discursiva entre el profesor y sus alumnos, generando un discurso compartido por la comunidad universitaria.

Desde una perspectiva sociológica, y partiendo del principio de que no existe en el mundo ni en la historia una sociedad o grupo de gente que carezca de saberes, esto implica que los saberes se originan de un proceso de construcción compartido por un colectivo. En consecuencia se puede afirmar que todos los saberes que conforman la trama del quehacer educativo en el aula son construidos socialmente por los profesores y los estudiantes que lo experimentan.

En ese sentido el aula es el espacio por excelencia de interacción entre los actores educativos, donde se produce el proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto de los saberes establecidos en el curriculum y los planificados por el docente, como por los no planificados o imprevistos (Curriculum oculto). También es un lugar marcado por las relaciones de poder y esta se manifiesta en la impersonal relación de autoridad entre el profesor y sus alumnos. Al respecto, Jakson (1991) refiere que la estructura del poder en las aulas de clase “no son demasiado diferentes de una fábrica u oficinas” (p. 73).

En este sentido y tomando como base las ideas de Castells (1999), acerca de la construcción de la identidad en una sociedad en red y en el entendido que el aula es un lugar marcado por las relaciones de poder, podemos identificar tres tipos de construcción de saberes que se manifiestan en los ambientes de las aulas universitarias: el saber legitimador, el saber de resistencia y el saber proyectivo.

*El saber legitimador*, es el conjunto de conocimientos, puntos de vista, enfoques basados en las experiencias, valores, sentimientos, actitudes y tradiciones

que manifiesta el profesor en su práctica discursiva en el aula, y que la mayoría de las veces se constituyen en camisa de fuerza cuando no se aceptan otros saberes. Así, este saber se dogmatiza, se hace reproductivo y excluyente de otros.

*El saber de resistencia*, es el conjunto de conocimientos y puntos de vista que surge de la experiencia, valores, sentimientos, actitudes y tradiciones, pero basado en un enfoque diferente o contrario a los aceptados por el grupo en el aula. Es el generado por aquellos actores que se encuentran en posición contraria al saber establecido en el aula. Caracterizándose por ser defensivo y muchas veces excluido.

*El saber proyectivo*, está referido al saber que se construye a partir de los saberes manifiestos en la práctica discursiva del aula (dominante y de resistencia), se constituyen cuando los actores sociales construyen y se apropian de un nuevo saber emergente que redefine su posición ante los conocimientos anteriores, transformando la estructura cognitiva de los actores educativos (alumnos y profesor).

Estos saberes, de alguna manera se encuentran presentes en el aula de clase, unos con mayor énfasis que otros. La realidad permite visualizar que hoy día a pesar del momento que se vive, en donde el conocimiento es el factor de cambio, todavía en las aulas universitarias prevalece la autoridad del docente como único dador de conocimiento, apoyado únicamente en el programa institucional.

No obstante, cabe señalar que en los ambientes universitarios, existen docentes que hacen del proceso un saber social, en que la construcción del conocimiento de ambos (profesor-alumno) prevalece en el aula. Visto desde este enfoque se puede inferir que el docente, tiende asumir la gerencia como la construcción del conocimiento en los espacios universitarios.

La práctica educativa está en manos de los docentes y son ellos los actores que se constituyen como líderes máximo que guían el proceso educativo. En este sentido, es tarea de este abordar la complejidad de la dinámica que comporta la convergencia de los saberes en un ambiente de clase.

Considerando lo señalado por Castells (1999), acerca de la identidad en una sociedad en red y haciendo transferencia al saber pedagógico, en cuanto a: el saber legitimador, de resistencia y proyectivo, se hizo un análisis que permite incluir un saber previo al proyectivo, el cual denominaremos, saber reflexivo.

### **3. El saber reflexivo**

Reflexionar significa mirarse a sí mismo. En este sentido el saber reflexivo consiste en la revisión crítica del proceso de su hacer educativo o pedagógico; es decir, interrogándose sobre su propia práctica: ¿Cómo lo hice?, ¿Qué hice?, ¿Cómo mejorar?

Este proceso reflexivo es generado por la interacción de los actores sociales basados en la crítica de los saberes que se disponen o se comparten en la práctica dialéctica y discursiva, que concurre en el ambiente del aula universitario. De esa manera se construye un nuevo tipo de saber que redefine su posición en la sociedad y al hacerlo busca la transformación de los saberes establecidos socialmente.



En este orden de ideas, el saber o conocimiento generado por profesores y alumnos, se debe hacer a través de la reflexión personal y dialogal sobre el propio hacer de los actores, para ser convertida en praxis sistemáticamente reflexionada. Proceso que se da a partir de las experiencias de otras prácticas y disciplinas, que hacen presencia en el quehacer educativo universitario.

Visto de este modo, el saber pedagógico reflexivo está ligado a la práctica de los actores en donde la teoría encuentra su concreción y validez, y en donde algunos de estos saberes se derrumbarían para dar paso a otros, mientras que otros resultarían modificados y mejorados a través del análisis, la confrontación y el examen crítico. Al respecto, Carr y Kemmis, (1988) plantean:

La vida social es reflexiva, o sea que tiene la particularidad de cambiar con el cambio de nuestros conocimientos y pensamientos, con los que se crean nuevas formas de vida social que, a su vez, pueden ser reconstruidas. Las teorías sobre la sociedad y la educación deben enfrentarse al hecho de esa reflexividad: es decir, que las verdades que enseñan deben presentarse localizadas en circunstancias históricas y contextos sociales particulares, y como respuestas a unas determinadas preguntas planteadas en el contexto intelectual de una época determinada (p. 60).

En consecuencia, este dialogo entre la teoría y la práctica es lo que le da cuerpo al saber reflexionado por profesores y alumnos, entendido este, como el saber elaborado y operacionalizado por los actores a través de la reflexión crítica en y sobre la práctica educativa. De aquí se desprenden cinco de los elementos que forman parte de ese saber pedagógico reflexionado, entre ellos: el discurso que se maneja, el saber explícito, la práctica, el contexto donde se desarrolla el proceso educativo y la reflexión crítica sobre la práctica que se realiza.

#### **4. Hacia una gerencia del saber pedagógico en el aula**

En razón de lo expuesto, el docente como gerente del conocimiento en el aula, debe poseer habilidades y destrezas, para gerenciar los diferentes discursos que se manifiestan en un contexto educativo, la cual le permita convertirlos en saber pedagógico reflexionado. Es decir, los profesores como gerentes de aula deben revalorizar los saberes de los estudiantes, considerando lo diverso, lo particular, lo propio, lo nuevo, lo cambiante, lo innovante y lo imprevisto. Elementos estos que deben ser considerados para la construcción del saber o conocimiento social.

Luego, gerenciar los saberes en ambientes universitarios, amerita de un docente con características muy distintas a las tradicionales, que erradique la habitualidad y el ritual irreflexivo para dar paso al análisis crítico y reflexivo del saber y el hacer. El docente para ser gerente del saber, debe utilizar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos propuestos tanto por él, como por los estudiantes. El docente debe dirigir el proceso, lo que no implica



mandar, sino el arte de poner metas a los estudiantes con acierto y motivarlos para que en equipo las alcancen.

Así es imperativo, que el docente gerencie el saber pedagógico a través de la identificación, el análisis y la revisión crítica del conocimiento, tanto disponible como requerido. En lo que corresponde al conocimiento disponible se hace necesario, que el docente reflexione sobre: ¿Qué sabe? y ¿Cómo lo está haciendo?. Igualmente debe reflexionar sobre los saberes requeridos, haciéndose las siguientes interrogantes: ¿Qué necesito saber?, ¿Qué necesito hacer para mejorar el saber? y ¿Cómo integrar los saberes para convertirlos en saber de todos?

Estas reflexiones conducen a tomar decisiones para gerenciar el saber pedagógico en función de:

- Planificar acciones para la construcción del nuevo saber pedagógico.
- Organizar las acciones en consenso para llegar al nuevo saber.
- Compartir el conocimiento para generar crecimiento y desarrollo en todos los saberes.
- Emplear y aprovechar los recursos del conocimiento existente y saberes pedagógicos contruidos para desarrollar nuevas oportunidades.
- Hacer seguimientos de las acciones y de los saberes contruidos sobre la base de los objetivos planificados.
- Valorar los conocimientos y saberes pedagógicos contruidos.
- Revisar críticamente los procesos y las acciones pedagógicas con el fin de mejorar y reorientar la práctica educativa.

En síntesis, el saber no es siempre compartido sin solicitud expresa de los sujetos históricos que lo activan, por lo tanto, cabe reflexionar con relación a las siguientes preguntas: ¿Cómo motivar a los docentes y estudiantes para que compartan sus saberes?, ¿Cómo hacer conciente al docente sobre la importancia de la gerencia del saber en el aula?. Esta y otras interrogantes conducen a comprender la importancia de la reflexión del saber pedagógico en las universidades en esta era del conocimiento.

## **Referencias Bibliográficas**

- Briceño, M. y Chacin, M. (1995). **Cómo generar Líneas de Investigación**. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Carr y Kemmis (1988). **Teoría Crítica de la Enseñanza**. La investigación – acción en la formación del profesorado. Barcelona: Roca.
- Castells Manuel (1999). **La Era de la Información: Economía, sociedad y cultura**. Volumen II: El poder de la Identidad. México/Siglo XXI.
- De Geus, A. (1998). **La Empresa viviente**. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulentos. Argentina, Granica.
- Delors, J. (1996). **La Educación Encierra un Tesoro**. Santillana/UNESCO.

- Delgado, F. (2003). **Hacia una praxis educativa Humanista en la universidad venezolana.** LUZ.
- Drucker, P. (1994). **La Sociedad Postcapitalista.** Colombia: Norma.
- Foucault, M. (1970). **La Arqueología del Saber.** Madrid/Siglo XXI.
- Gómez M. (1996). **No sólo Tiza y Tablero.** Epistemología de la Pedagogía y la Educación. Colombia/Magisterio.
- Jackson, Ph. W. (1991). **La vida en las aulas.** España/Morata.
- Koulopoulos T. y Frappaolo, C. (2000). **Smart. La Gerencia del Conocimiento.** Colombia, Mc Graw Hill.
- Morin, E. (2000). **Los siete saberes necesarios a la Educación.** Caracas: UNESCO/IESALC.
- Padrón J. (1996). **Investigación-Docencia.** Temas para Seminario. Caracas: Universidad Simón Rodríguez, Decanato de Postgrado.
- Perafán E.G. (1997). **Pensamiento Docente y Práctica Pedagógica.** Una investigación sobre el pensamiento práctico de los docentes. Colombia/Magisterio.
- Senge, P. (1992). **La Quinta Disciplina.** Barcelona, Granica.
- Valdez, L. (1999). **Conocimiento es futuro.** México.